

特集：若手人材の育成手法

早期戦力化の実現 ～全体としての仕組みをつくり、育成効果を高める～

貢献期待の変化

若手社員の早期戦力化が経営戦略推進の鍵であるため、人事・教育部門のミッションが従来の役割期待から大きく変化しています。

良質な教育の提供 → 人材のパフォーマンス向上
事業成果に貢献する人材供給

部門の役割使命として人材の獲得や教育実施などの遂行責任を果たすことは当然であり、昨今は遂行による貢献だけに留まるのではなく、遂行結果として事業目標の達成に有用な人材を輩出できているという成果責任を達成することが強く求められています。

様々な企業・団体の経営幹部の方々に求めている有用な人材のことを尋ねますと、“若手社員の早期戦力化の実現”、“次世代のリーダーの養成・輩出”を期待する声が多くから答えとして挙がります。次世代リーダーの養成・輩出に関する考察は次月以降のレポートでお届けするとして、若手社員を如何にして早期戦力化を図るか、その要点を以下に紹介しましょう。

早期戦力化に対する着眼点

若手社員の早期戦力化を定義として示すならば、おおよその組織においては以下のように考えることができるのではないのでしょうか。

**早期戦力化
の定義**

新卒社員が入社3ヵ年経過時まで遂行することが期待される職務の全てについて独力で完結でき、一人前の人材としての役割・成果を担っている

ここでは「早期 = 3ヵ年」としています。“早期”というからには少しでも早いタイミングを目指したいという向きもありますが、“何事も初体験となる1年目、教わったことに工夫を加える2年目、2年間の経験を発展させ独り立ちする3年目”のように経験の積み重ねによる成熟を必要とすることも多くあることでしょう。時間認識は業界・業態や組織事情によって考えが異なるかもしれませんが、促成栽培的な若手育成によって通り一遍の知識や技能、仕事に対する表面的な理解の人材を安易に一人前とみなして組織的なフォローを疎かにしてしまうことになれば、顧客の信頼低下、信頼失墜を引き起こしかねません。

早期戦力化を実現する仕組みづくりの着眼点は下記の3点が重要ではないのでしょうか。

仕組みづくりの着眼点

- 1) 複数年(3ヵ年)を見通した体系として設計する
- 2) 教育研修と受入れ職場、人事諸制度を一体として設計する
- 3) 経営ニーズに着目し、経営幹部のコミットメントを取り付ける

しっかりとした実力を備えた人材をできるだけ早いタイミングで育成するために、次のような取り組みを人事・教育部門が主導して実現することが期待されます。

入社3年目経過時点の人材に期待する役割、成果、パフォーマンス、行動姿勢を明確にする
過去に人材像を作成した組織でも、現時点で想定される期待水準に更新し、あるべき人材像の鮮度を保つことが必要です。

期待するパフォーマンスが発揮されるために求められる能力やスキルを明確に設定する
全社共通の期待人材像だけでなく、事業内容や部門、職種に応じた期待人材像を具体化しておくことがポイントです。事業の特性や職種の性質などによって成果を生み出すためのパフォーマンス(行動や能力の発揮、達成を志向する取り組み姿勢)の特徴的な内容を作成します。

入社後3ヵ年の成長モデルを持ち、教育と学習を連動させた育成の仕組みを組織ぐるみで実行する
担当部門のみならず、経営層の積極的な関与、職場の上司や先輩の育成的なアプローチなど組織が一体となって取り組むことがポイントです。

残念ながら、全社共通の期待人材を育成する人事・教育部門の教育だけでは、成果を上げられる若手人材を早期に養成することは困難です。実務で着実な成果を上げる人材を早期に育成するためには、各部門や職場における教育を全社の人材育成の仕組みとして位置づけて、教育で獲得した知識や技能を各人の職務経験を通じて定着させる取り組みを強化することが有効な方策です。

成長モデルに基づき育成する

人材品質が企業競争力の源泉であると考えらるならば、若手人材の育成を入社から3ヵ年間トータルの長期投資の観点でとらえ、教育効果を高めることが必要です。具体的方法としては、下記のような人材の成長モデルをストーリー化して取り組むことがキャリア開発を後押しする育成にもつながります。

	1年目	2年目	3年目
育成 コンセプト	社会人の自覚と 基本行動の強化	ビジネス基本の習得と リテンション	モチベーションとスキルの 向上、戦力化
教育・学習 のねらい	<ul style="list-style-type: none"> 会社・組織を理解し、社会人の基本を習得する ビジネスマインドを強化し、早期自律を促す チーム目標を知り、仕事の全体像や流れを把握する 	<ul style="list-style-type: none"> 2年目社員への期待、自己の役割を理解する ビジネス基本を習得し、仕事に対する主体性を高める 担当職務において達成感と自信を実感する 	<ul style="list-style-type: none"> 3ヵ年のキャリアを振り返り、モチベーションを高める チームと個人のパフォーマンス向上のヒントを得る 一人前の仕事ができ、戦力として重要な人材となる
指導者側の 対応と教育	<ul style="list-style-type: none"> 職務分担やOJTの準備など受入れ体制を整える 新人の実態と心情に対する認識を深める 	<ul style="list-style-type: none"> チームビジョンと個人目標をすり合わせ、動機づける 能力伸張点を認め、自信を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 3年目社員の期待成果とパフォーマンスを明確にする 成長と課題を確認し、次期への動機づけを行う
制度支援	<ul style="list-style-type: none"> OJT 担当者とメンターを選抜・依頼し、教育する 配属後の初期状況をモニタリングし、サポートする 	<ul style="list-style-type: none"> OJT、メンタリングを継続的にモニタリングし、サポートする 能力開発テーマの目標化とスキルマップ整備 	<ul style="list-style-type: none"> 職場と仕事、個人の実態把握を行い、対応する 3ヵ年を振り返り、特性に応じた再配置/キャリア面接

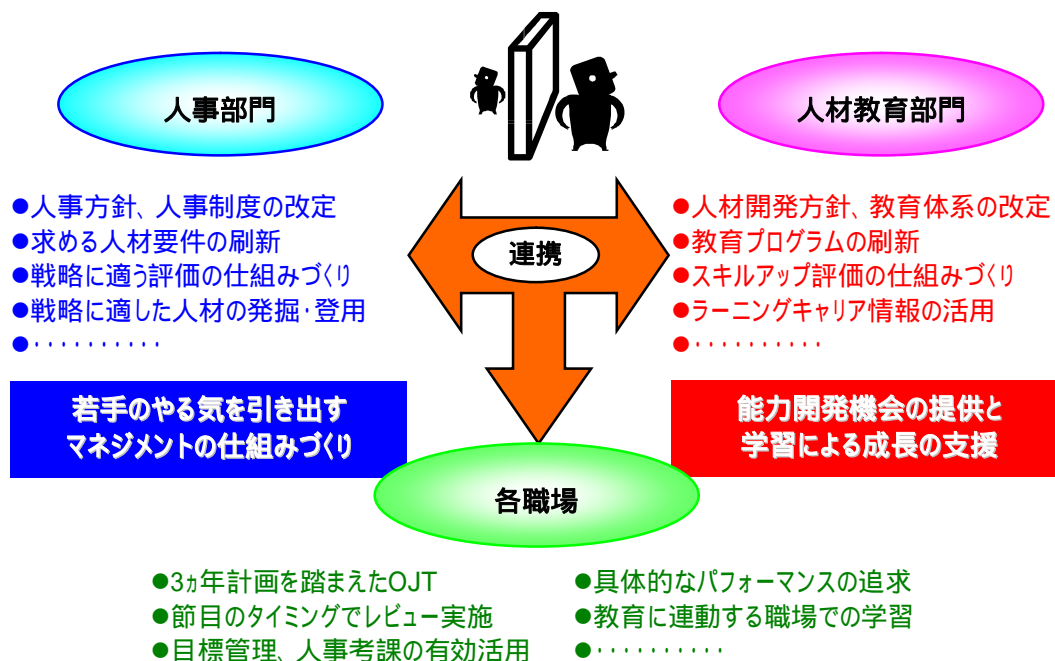
前ページに示した成長モデルも全社共通のモデル例であるため、若手人材に提示したときに自助努力が促されるほどの具体性には欠けています。期待人材像はさらに、期待するパフォーマンスに具体化され、成果を生み出すパフォーマンスの発揮に必要な知識や技能、奨励される活動などに落とし込まれます。できる限り事業内容や部門、職種に応じたモデルに作りこむことで取り組みの実効性が高まります。

全社共通の成長モデルに基づく教育は、もっぱら人事・教育部門が企画し、実施するものと考えられ、多くの組織において実施されています。しかし、パフォーマンスを高めるための有効な固有のノウハウが蓄積されている事業や部門、職種に応じたモデル作成まではできていないケースが多いのではないのでしょうか。部門単位での教育や OJT を充実させる上でも部門や職場任せにせず、関係者が連携しあい、全社として人材のパフォーマンス向上を支える仕組みづくり、環境づくりを行なうことが肝心です。

全体の仕組みとして連動させる

経営環境や事業戦略の変化に伴い、人事制度が大胆な変化を遂げている中、人材教育は以前からの方法を継続している組織もよく見かけます。あるいはその反対で、新たな観点で人材開発が実施されているにも関わらず、人事制度が旧態依然としてミスマッチのまま放置されている組織も存在します。

これまでの記述で“人事・教育部門”と表現してきましたが、人事と教育の機能を同一部門で担当していない組織もよく見かけますし、同一部門内で機能分化されていて連携がとれていない場合もあるでしょう。組織編制のあり方はそれぞれの事情によるとして、人事と教育の機能が連動して仕組み化していることが職場において教育と学習をつなげる上でも有効な方法であることに疑いの余地はありません。



若手社員は配属職場で意欲的な目標を掲げ、達成に向けた取り組みにまい進します。その過程で全社共通の教育や部門・職種別の教育が気づきのきっかけを提供し、当人の職場実践や上司・先輩の OJT を通じて若手社員は実力を身につけます。人事考課機会に結果とプロセスを冷静に振り返り、次なる課題を明確にするなどし、さらなる成長のスパイラルへと進展することでしょう。

ご提案：3 年間のトータルな教育企画

POINT 1 自社の実情に適した成長モデルを作る

早期戦力化の第 1 のポイントは、3 年間の教育企画をトータルで設計することです。競争力の高い人材の育成は新商品開発などと同様に計画的な投資計画が必要です。

POINT 2 配属職場が参画して取り組む体制を作る

現場での成功・失敗体験を通じて真の実力が養成されます。職務経験が育成機会として有効に活用されるためには、配属職場の育成的な体質や上司・先輩の存在がポイントです。

POINT 3 目標設定、OJT、人事考課を連動させる

職場外の教育機会でつかんだ成長へのきっかけを実力の定着に橋渡しする学習機能が日常のマネジメントです。人事と教育の連動、職場上司の関与を仕組み付けましょう。

(3 年間トータルのプログラム例)

	1 年目	2 年目	3 年目
育成 コンセプト	社会人の自覚と 基本行動の強化	ビジネス基本の習得と リテンション	モチベーションとスキル の向上、戦力化
年次 教育	導入研修 フォロー研修	2年次研修	3年次研修
ビジネス 基本教育	ロジカル・ コミュニケーション	ロジ・コミ	マーケティング 財務の基礎
上司・先輩の 教育研修	OJT研修 目標設定研修	フィードバック 人事考課研修	フィードバック まとめ 報告会
人事部門の 取り組み	実態調査 レビュー	目標精査 継続的サポート	ニーズ確認 実態調査

上記プログラム例にご紹介した各研修コースの資料を提供いたします

研修 コース

- 年次教育「導入研修、フォロー研修、2年次研修、3年次研修」
- ビジネス基本教育「ロジカル・コミュニケーション研修、マーケティング研修、財務の基礎研修」
- 上司・先輩社員の教育「OJT 研修、目標設定研修、人事考課研修」

ご興味のある資料は、ホームページのお問合せフォーム、または、お電話にてご請求ください。